**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра економіки підприємства та організації підприємницької діяльності
(найменування кафедри)

**РЕФЕРАТ**
**кваліфікаційної роботи**
**на здобуття освітнього ступеня бакалавр**
зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
(шифр та найменування спеціальності)
за освітньою програмою
«Економіка підприємства та організація підприємницької діяльності»
(назва освітньої програми)

на тему: **«ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №4)»**
(назва теми)

**Виконавець:**
студентка ЦЗФН
Зеленюк Алла Сергіївна _____
/підпис/

**Науковий керівник:**
д.е.н., професор
Літвінов Олександр Сергійович _____
/підпис/

**Одеса 2025**

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність роботи. У сучасних умовах трансформації економіки України та високої динаміки змін на ринку праці особливого значення набуває проблема ефективного використання персоналу підприємств. Персонал, як носій знань, навичок і мотивації, є одним із ключових факторів конкурентоспроможності та стійкості бізнесу. Підвищення ефективності використання трудових ресурсів дає змогу підприємству не лише оптимізувати виробничі процеси, а й скоротити витрати, покращити якість продукції та підвищити рівень прибутковості.

Особливо актуальним є зазначене питання для підприємств харчової промисловості, зокрема хлібопекарської галузі, яка характеризується високим рівнем трудомісткості, вимогами до якості продукції та нестабільною кон'юнктурою ринку. На цьому тлі постає необхідність удосконалення системи управління персоналом із врахуванням технологічних змін, демографічних зрушень, автоматизації та цифровізації управлінських функцій.

ТОВ «Одеський хлібозавод №4» є одним із провідних підприємств Півдня України у своїй галузі та має сталу структуру персоналу, водночас стикається з викликами, що потребують адаптації до змін ринку, впровадження сучасних інструментів управління та оптимізації кадрового потенціалу. Це обумовлює актуальність проведення комплексного дослідження ефективності використання персоналу на прикладі цього підприємства.

Метою дослідження є розробка та обґрунтування практичних заходів з підвищення ефективності використання персоналу на підприємстві ТОВ «Одеський хлібозавод №4» з урахуванням сучасних управлінських підходів і технологічних рішень.

Завдання дослідження включають:

- Дослідити теоретико-методичні основи управління персоналом та оцінки його ефективності;
- Провести аналіз чисельного, структурного та якісного складу персоналу ТОВ «Одеський хлібозавод №4»;
- Оцінити ефективність використання трудових ресурсів на основі економічних і соціальних показників;
- Визначити основні проблеми в управлінні персоналом на підприємстві;
- Розробити обґрунтовані заходи щодо вдосконалення кадрової політики, зокрема шляхом автоматизації управлінських процесів, коригування штатного розкладу та системи мотивації;
- Оцінити економічну ефективність запропонованих заходів та визначити терміни їх окупності.

Об'єкт дослідження – процеси управління персоналом на підприємствах хлібопекарської галузі.

Предмет дослідження – система використання персоналу та методи підвищення її ефективності на прикладі ТОВ «Одеський хлібозавод №4».

Методи дослідження: у процесі дослідження застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: аналіз і синтез, порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи (індексний, факторний аналіз), графічний метод, методи експертних оцінок, економіко-математичне моделювання, методи дисконтування, а також системний підхід до оцінки ефективності трудових ресурсів.

Інформаційною базою дослідження стали внутрішня статистична та фінансова звітність ТОВ «Одеський хлібозавод №4» за 2021–2024 роки, результати анкетування працівників підприємства, нормативно-правові акти, наукова література з питань управління персоналом, матеріали консалтингових компаній щодо впровадження цифрових HR-рішень у виробничому секторі.

Пактичне значення одержаних результатів полягає у можливості застосування запропонованих у роботі заходів для підвищення продуктивності праці, зниження витрат на персонал, удосконалення структури кадрів та впровадження цифрових інструментів управління на аналогічних підприємствах харчової промисловості. Результати дослідження можуть бути використані у практичній діяльності керівництва підприємства, при стратегічному плануванні кадрової політики, а також у навчальному процесі при підготовці фахівців з управління персоналом.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі досліджено теоретичні аспекти ефективного використання персоналу. Другий розділ присвячено аналізу кадрової ситуації та ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. У третьому розділі запропоновано шляхи підвищення ефективності використання персоналу з оцінкою економічного ефекту запропонованих заходів.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі «ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА» розглянуто поняття та значення персоналу підприємства, наведена класифікація персоналу: наукові та законодавчі підходи та сучасні підходи до оцінки ефективності використання персоналу.

У другому розділі «АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ОДЕСЬКІЙ ХЛІБОЗАВОД №4»» проведений загальний аналіз діяльності підприємства, проведено аналіз ефективності господарської діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод №4» та проаналізовано ефективність використання персоналу на ТОВ «Одеський хлібозавод №4».

У третьому розділі «НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОДЕСЬКОГО ХЛІБОЗАВОДУ №4»

запропоновано підвищення ефективності використання запасів за рахунок перегляду штатного розкладу та за рахунок впровадження ERP-системи компанії BatchMaster.

## ВИСНОВКИ

Персонал підприємства виступає не лише як ресурс, що забезпечує виконання виробничих завдань, а й як стратегічний партнер, здатний формувати конкурентні переваги, ініціювати зміни, генерувати знання та цінності, необхідні для розвитку організації. У дослідженні висвітлено еволюцію наукових підходів до розуміння сутності персоналу – від ресурсного до компетентнісного, поведінкового та партнерського, – кожен з яких розкриває різні аспекти його ролі в системі управління. Особлива увага приділяється сучасному баченню персоналу як ключового нематеріального активу, роль якого не зводиться лише до економічної функції, а включає соціально-психологічну, інноваційну й культуротворчу складову. У цьому контексті актуалізується потреба в розвитку нефінансової звітності, що дозволяє відобразити внесок людського капіталу у створення доданої вартості. Водночас виклики цифрової трансформації та впровадження штучного інтелекту ставлять питання про межі автоматизації та необхідність збереження унікальних людських компетенцій, які неможливо замінити алгоритмами, що посилює значущість персоналу як адаптивного і ціннісного ресурсу в новій економіці.

Класифікація персоналу підприємства є необхідною умовою для ефективного управління трудовими ресурсами, оскільки забезпечує правову, організаційну та функціональну впорядкованість кадрових процесів. Вона дозволяє розмежувати працівників за функціональними ознаками, формами трудових правовідносин, рівнем зайнятості та кваліфікації, що є основою для формування обґрунтованої кадрової політики, побудови системи оплати праці, планування навчання та кар’єрного розвитку. Використання Національного класифікатора професій ДК 003:2010 забезпечує узгодженість кадрової документації з вимогами законодавства, стандартизує найменування посад та сприяє статистичному обліку кадрів відповідно до міжнародних норм. Завдяки чіткій класифікації створюються умови для об’єктивного оцінювання персоналу, раціонального розподілу обов’язків і забезпечення соціальних гарантій, що в комплексі підвищує ефективність управління людським капіталом на підприємстві.

Раціональне використання трудових ресурсів є визначальним чинником підвищення ефективності потокового виробництва, де чіткий розподіл операцій і безперервність процесів вимагають системного аналізу зайнятості персоналу. Поєднання кількісних методів (аналіз продуктивності праці, використання робочого часу, нормативне визначення чисельності) з якісними підходами (опитування, спостереження, експертна оцінка) дозволяє не лише виявляти резерви зростання продуктивності, а й усувати організаційні втрати,

дисбаланс у навантаженні та проблеми мотивації. Особливо ефективним є інтеграція порівняльного аналізу (бенчмаркінгу та динаміки) для постійного вдосконалення системи управління персоналом. Такий комплексний підхід забезпечує обґрунтоване планування чисельності, зниження непродуктивних витрат та підвищення віддачі праці, що є критично важливим для стабільної роботи та розвитку потокових виробничих систем.

Одеський хлібозавод №4 є прикладом стабільного, багатопрофільного й інноваційного підприємства, яке, спираючись на піввікову історію, успішно адаптувалося до викликів сучасного ринку. Від класичного хлібопекарського виробництва завод еволюціонував у багатогалузеву структуру з диверсифікованим асортиментом продукції, широкою логістичною мережею та впровадженням сучасних європейських технологій. Організаційна структура підприємства забезпечує ефективну координацію всіх напрямів діяльності – від виробництва до збуту – та дозволяє швидко реагувати на зміну попиту, підтримувати високу якість продукції й оптимізувати ресурси. Значна частка ринку, стратегічне розширення продуктової лінійки, інвестиції у технології та сильна система управління є основними чинниками, що забезпечують конкурентоспроможність і стійкий розвиток хлібозаводу в регіоні.

Аналіз техніко-економічних показників ТОВ «Одеський хлібозавод №4» за 2021–2024 роки свідчить про інтенсивне зростання підприємства, зокрема, завдяки розширенню обсягів реалізації, модернізації виробничих потужностей та підвищенню продуктивності праці. Спостерігається істотне зростання чистої виручки (на 48,4%), валового прибутку (у 4,7 раза) та чистого прибутку (у 8,3 раза), що вказує на ефективне управління витратами та оптимізацію виробничих процесів. Водночас модернізація основних фондів супроводжується зниженням фондовіддачі та зростанням зносу, що вимагає підвищеної уваги до ефективності капіталовкладень. Зменшення чисельності працівників на тлі зростання продуктивності свідчить про впровадження сучасних технологій і підвищення ефективності праці. Разом із тим зниження оборотності обігових коштів сигналізує про необхідність удосконалення фінансового управління, зокрема в частині управління запасами та дебіторською заборгованістю. Загалом підприємство демонструє ознаки сталого розвитку, проте для забезпечення довгострокової прибутковості слід зосередитись на підвищенні віддачі від інвестицій та покращенні оборотності активів.

Аналіз персоналу ТОВ «Одеський хлібозавод №4» у 2021–2024 роках свідчить про послідовну оптимізацію чисельності працівників, підвищення ефективності використання робочого часу та зростання продуктивності праці, що забезпечило покращення економічних результатів без втрати стабільності колективу. Підприємство демонструє ознаки раціонального кадрового управління: зменшення чисельності персоналу супроводжувалося зростанням індивідуального навантаження, зниженням плинності кадрів і збільшенням річної продуктивності одного працівника на 35,7%. Водночас структура персоналу свідчить про певну демографічну диспропорцію: частка

працівників віком понад 50 років зростає, тоді як частка молоді скорочується, що створює ризики кадрового оновлення в майбутньому. У контексті стабільного зростання виручки й ефективного використання людських ресурсів, підприємству доцільно зосередити увагу на формуванні кадрового резерву, впровадженні молодіжної політики та підвищенні гнучкості у використанні персоналу з урахуванням вікових і функціональних характеристик.

Запропонований захід з оптимізації чисельності персоналу шляхом перегляду штатного розкладу ТОВ «Одеський хлібозавод №4» у 2024 році виявився економічно доцільним, забезпечивши незначне, але позитивне зростання продуктивності праці на 0,95% та зменшення витрат на оплату праці на 1469,4 тис. грн при скороченні лише 8 штатних одиниць. Незважаючи на додаткові витрати на проведення заходу (1044,43 тис. грн), термін його окупності становить лише 0,71 року, що свідчить про швидке повернення інвестицій і високий рівень ефективності. Такий підхід підтверджує важливість регулярного функціонального аналізу кадрової структури підприємства, який дозволяє зберігати виробничу ефективність, скорочувати надлишкові витрати й підтримувати фінансову стабільність у динамічному ринковому середовищі.

Впровадження автоматизованої системи управління на ТОВ «Одеський хлібозавод №4» є стратегічно та економічно обґрунтованим кроком, що дозволяє оптимізувати чисельність персоналу на 25 осіб без зниження обсягів виробництва, забезпечивши приріст продуктивності праці на 3,3% та щорічну економію витрат у розмірі 4592 тис. грн. Незважаючи на значні початкові капітальні витрати (7610,84 тис. грн з урахуванням кредиту), захід демонструє прийнятний дисконтований термін окупності – 1,92 року, що свідчить про швидке повернення інвестицій та формування стабільного фінансового ефекту. Реалізація цього проєкту сприяє модернізації управління, підвищенню точності прийняття рішень, покращенню організації праці й створенню гнучкої, результативної системи управління персоналом, що є запорукою довгострокової конкурентоспроможності підприємства.